

Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft

Herausgeber Professor Klaus Olfert

www.kiehl.de

Olfert

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

6. Auflage

Bachelor geeignet

Olfert
Kompakt-Training
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Von
Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

6., aktualisierte Auflage

Herausgeber:

Prof. Klaus Olfert
76530 Baden-Baden

ISBN 978-3-470-**54086**-3 · 6. aktualisierte Auflage 2020
eISBN 978-3-470-**00631**-4

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2005

Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Satz: Ansichtssachen, Egelsbach
Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft

Das Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft ist aus der Notwendigkeit entstanden, dass Wissen immer häufiger unter erheblichem Zeit- und Erfolgsdruck erworben oder reaktiviert werden muss. Den vielfältigen betriebswirtschaftlichen Fakten und Zusammenhängen, die aufzunehmen sind, stehen eng begrenzte Zeitbudgets gegenüber.

Die vorliegende Fachbuchreihe ist darauf ausgerichtet, die Leser darin zu unterstützen, rasch und fundiert in die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Themenbereiche einzudringen sowie diese aufzufrischen. Sie eignet sich in besonderer Weise für:

- ▶ Studierende an Fachhochschulen, Akademien und Universitäten
- ▶ Fortzubildende an öffentlichen und privaten Bildungsinstitutionen
- ▶ Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und sonstigen Organisationen.

Das Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft ist auch zum Selbststudium sehr gut geeignet, nicht zuletzt wegen seiner herausragenden Gestaltungsmerkmale. Jeder einzelne Band der Fachbuchreihe zeichnet sich u. a. aus durch:

- ▶ kompakte und praxisbezogene Darstellung
- ▶ systematischen und lernfreundlichen Aufbau
- ▶ viele einprägsame Beispiele, Tabellen, Abbildungen
- ▶ 50 praxisbezogene Übungen mit Lösungen
- ▶ MiniLex mit 150 bis 200 Stichworten.

Für Anregungen, die der weiteren Verbesserung dieses Lernkonzeptes dienen, bin ich dankbar.

Prof. Klaus Olfert
Herausgeber

Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: **feedback@kiehl.de**

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Monat ein Buchgeschenk!

Vorwort zur 6. Auflage

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit den Unternehmen. Sie beschaffen, verwerten und verwalten Güter bzw. Dienstleistungen, die am Markt abgesetzt werden. Dabei laufen komplexe Prozesse als Geschäftsprozesse und Führungsprozesse ab, sowohl in den Unternehmen selbst als auch zwischen den Unternehmen und ihren Beschaffungsmärkten bzw. ihren Absatzmärkten.

Dementsprechend besteht die zentrale Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre darin, die Unternehmen zielgerichtet zu strukturieren und ihre Prozesse bestmöglich zu gestalten. Insbesondere deren Beschleunigung und Vereinfachung bieten den Unternehmen die Chance, qualitativ bessere, Nutzen steigernde und kostengünstigere Ergebnisse zu erlangen.

Dabei sind die Problemstellungen und deren Lösungsmöglichkeiten bei den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich, je nachdem, ob sie z. B. größer oder kleiner sind, unterschiedlichen Branchen angehören oder Güter bzw. Dienstleistungen anbieten. Hierauf gehen *spezielle Betriebswirtschaftslehren* ein, z. B. als Industriebetriebslehre.

Die *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, deren Grundlagen hier einführend dargestellt werden, beschreibt und erläutert hingegen die betrieblichen Gegebenheiten, die zahlreichen Unternehmen gemeinsam sind, wobei sie – um alle betrieblichen Funktionen hinreichend darzustellen – vom industriellen Unternehmen ausgeht, also die Fertigung bzw. Produktion einschließt.

Die vorliegende Einführung in die Betriebswirtschaftslehre wird führungsorientiert verstanden, d. h. außer den in ihrem Mittelpunkt stehenden wirtschaftlichen Fragestellungen fließen auch Erkenntnisse der Führungs-, Management- und Motivationslehre sowie der Rechtswissenschaft (z. B. BGB, HGB, BetrVG, SGB, AO, EStG, UWG), Arbeitswissenschaft, Psychologie, Soziologie und Ökologie ein.

Das Buch dient der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften sowie Studierenden an Hochschulen und Akademien, die einen kompakten Einblick in die Betriebswirtschaftslehre erlangen wollen. Es setzt keine Vorkenntnisse voraus, ist systematisch und praxisnah gestaltet, bietet 50 Übungsaufgaben bzw. kleine Fälle sowie einen umfangreichen Lexikon-Teil als „MiniLex“.

Die 6. Auflage wurde inhaltlich vielfach verbessert und ergänzt. Außerdem erfolgten zahlreiche Aktualisierungen.

Für Anregungen, die von Leserinnen und Lesern an mich herangetragen wurden, danke ich herzlich. Gerne nehme ich auch weiterhin Hinweise auf, die den Nutzen des Buches verbessern.

Prof. Klaus Olfert
Baden-Baden, im April 2020

Benutzungshinweise

Aufgaben/Fälle

Die Aufgaben/Fälle im Übungsteil dienen der Wissens- und Verständniskontrolle. Auf sie wird jeweils im Textteil hingewiesen:

Aufgabe 1 > Seite 279

Aufgabe 2 > Seite 279

Der Übungsteil befindet sich im Anschluss an Kapitel G. Es wird empfohlen, die Aufgaben/Fälle unmittelbar nach Bearbeitung der entsprechenden Textstellen zu lösen.

Aus Gründen der Praktikabilität und besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils männliche und weibliche Personenbezeichnungen zu verwenden. So können z. B. Mitarbeiter, Arbeitnehmer, Vorgesetzte grundsätzlich sowohl männliche als auch weibliche Personen sein.

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 6. Auflage	7
A. Grundlagen	17
1. Betriebswirtschaftslehre	18
1.1 Arten	19
1.2 Ansätze	20
1.2.1 Produktionsfaktoransatz	21
1.2.2 Entscheidungsansatz	23
1.2.3 Systemansatz	24
1.2.4 Prozessansatz	25
2. Betriebswirtschaften	25
2.1 Formen	26
2.1.1 Faktorbezogene Formen	26
2.1.2 Standortbezogene Formen	26
2.1.3 Größenbezogene Formen	28
2.1.4 Branchenbezogene Formen	29
2.1.5 Rechtsformbezogene Formen	30
2.2 Teilnehmer	31
2.2.1 Interne Teilnehmer	32
2.2.2 Externe Teilnehmer	32
2.3 Kennzahlen	33
2.3.1 Wirtschaftlichkeit	33
2.3.2 Produktivität	34
2.3.3 Rentabilität	36
2.3.4 Liquidität	37
3. Wirtschaftsrecht	38
3.1 Nationales Wirtschaftsrecht	38
3.1.1 Bürgerliches Recht	39
3.1.2 Handelsrecht	41
3.1.3 Gesellschaftsrecht	43
3.1.4 Schutzrecht	44
3.1.5 Arbeitsrecht	45
3.1.6 Sozialrecht	46
3.1.7 Steuerrecht	48
3.2 Internationales Wirtschaftsrecht	49

B. Unternehmen	51
1. Rechtsformen	51
1.1 Einzelunternehmen	51
1.2 Personengesellschaften	52
1.2.1 Offene Handelsgesellschaft	53
1.2.2 Kommanditgesellschaft	54
1.2.3 Stille Gesellschaft	55
1.2.4 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	56
1.3 Kapitalgesellschaften	57
1.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	57
1.3.2 Haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaft	59
1.3.3 Aktiengesellschaft	60
1.3.4 Kommanditgesellschaft auf Aktien	62
1.4 Sonstige Rechtsformen	63
1.4.1 GmbH & Co. KG	63
1.4.2 Genossenschaft	64
1.4.3 Verein	65
2. Zusammenschlüsse	66
2.1 Unternehmenszusammenschlüsse	66
2.1.1 Interessengemeinschaften	68
2.1.2 Gelegenheitsgesellschaften	68
2.1.3 Kartelle	69
2.1.4 Konzerne	71
2.1.5 Fusionen	73
2.2 Unternehmensverbände	74
3. Organisation	75
3.1 Aufbauorganisation	77
3.1.1 Aufbauvorbereitung	77
3.1.2 Aufbaugestaltung	77
3.1.3 Aufbaustrukturierung	80
3.1.3.1 Sektoralorganisation	80
3.1.3.2 Funktionalorganisation	81
3.1.3.3 Spartenorganisation	81
3.1.3.4 Matrixorganisation	82
3.1.3.5 Tensororganisation	83
3.1.4 Aufbaueinführung	85
3.2 Prozessorganisation	85
3.2.1 Prozessvorbereitung	87
3.2.2 Prozessgestaltung	87

3.2.3	Prozessstrukturierung	89
3.2.3.1	Leistungswirtschaftlicher Prozess	89
3.2.3.1.1	Neue Herausforderungen	91
3.2.3.1.2	Logistische Vernetzung	91
3.2.3.2	Finanzwirtschaftlicher Prozess	92
3.2.4	Prozesseinführung	93
4.	Phasen	94
4.1	Gründung	94
4.2	Entwicklung	96
4.2.1	Positive Entwicklung	96
4.2.2	Negative Entwicklung	97
4.3	Krise	98
4.3.1	Sanierung	99
4.3.2	Insolvenz	100
4.3.2.1	Regelinsolvenzverfahren	101
4.3.2.2	Verbraucherinsolvenzverfahren	103
4.3.2.3	Restschuld-Befreiungsverfahren	104
4.3.3	Liquidation	105
C.	Führung	107
1.	Personenbezogene Führung	107
1.1	Führungsarten	108
1.1.1	Gesamtführung	108
1.1.2	Bereichsführung	110
1.1.3	Gruppenführung	111
1.1.4	Individualführung	113
1.2	Führungsbeteiligte	114
1.3	Führungsinstrumente	116
1.3.1	Führungsstile	116
1.3.2	Führungsmittel	117
1.4	Führungserfolg	118
1.4.1	Einflussfaktoren	118
1.4.2	Erfolgskriterien	119
2.	Sachbezogene Führung	119
2.1	Zielsetzung	120
2.1.1	Zielarten	121
2.1.2	Zielbeziehungen	123
2.1.3	Zielbildungsprozess	124

2.2 Planung	126
2.2.1 Strategische Planung	127
2.2.2 Taktische Planung	128
2.2.3 Operative Planung	129
2.3 Durchführung	130
2.3.1 Realisierungsebenen	131
2.3.2 Realisierungsstörungen	131
2.4 Kontrolle	132
2.4.1 Arten	133
2.4.2 Vorgehensweise	134
3. Controlling	135
3.1 Organisation	136
3.1.1 Stabscontrolling	136
3.1.2 Liniencontrolling	137
3.2 Aufgaben	137
3.2.1 Planung	138
3.2.2 Kontrolle	138
3.2.3 Informationsversorgung	139
3.2.4 Steuerung	140
3.3 Instrumente	142
 D. Leistungsbereich	 145
1. Materialbereich	145
1.1 Materialplanung	148
1.1.1 Materialbedarfsplanung	148
1.1.2 Materialbestandsplanung	150
1.1.3 Materialbeschaffungsplanung	153
1.2 Durchführung im Materialbereich	155
1.2.1 Materialbestand	155
1.2.2 Materialbeschaffung	157
1.2.3 Materiallagerung	158
1.2.4 Materialentsorgung	159
1.3 Materialkontrolle	160
2. Fertigungsbereich	161
2.1 Fertigungsplanung	162
2.1.1 Erzeugnisplanung	163
2.1.2 Programmplanung	163
2.1.3 Arbeitsplanung	164

2.1.4 Bereitstellungsplanung	165
2.1.5 Prozessplanung	165
2.2 Durchführung im Fertigungsbereich	166
2.2.1 Fertigungsverfahren	167
2.2.2 Fertigungssteuerung	168
2.3 Fertigungskontrolle	170
3. Marketingbereich	170
3.1 Marketingplanung	172
3.1.1 Marktforschung	172
3.1.2 Marketingpläne	175
3.2 Durchführung im Marketingbereich	177
3.2.1 Produktpolitik	177
3.2.1.1 Produktpolitik i. e. S.	177
3.2.1.2 Programmpolitik	181
3.2.1.3 Kundendienstpolitik	182
3.2.1.4 Garantieleistungspolitik	183
3.2.2 Kontrahierungspolitik	183
3.2.2.1 Preispolitik	184
3.2.2.2 Rabattpolitik	186
3.2.2.3 Konditionenpolitik	187
3.2.2.4 Kreditpolitik	188
3.2.3 Distributionspolitik	188
3.2.3.1 Direkte Absatzwege	189
3.2.3.2 Indirekte Absatzwege	191
3.2.4 Kommunikationspolitik	193
3.2.4.1 Werbung	193
3.2.4.2 Verkaufsförderung	195
3.2.4.3 Öffentlichkeitsarbeit	195
3.3 Marketingkontrolle	196
E. Finanzbereich	199
1. Finanzierung	200
1.1 Finanzplanung	201
1.1.1 Kapitalbedarfsrechnung	202
1.1.2 Finanzplan	203
1.2 Durchführung der Finanzierung	203
1.2.1 Beteiligungsfinanzierung	203
1.2.2 Fremdfinanzierung	205

1.2.2.1	Sicherheiten	205
1.2.2.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	206
1.2.2.3	Langfristige Fremdfinanzierung	208
1.2.3	Innenfinanzierung	210
1.2.3.1	Finanzierung aus Umsatzerlösen	210
1.2.3.2	Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen	212
1.3	Finanzkontrolle	212
2.	Investition	213
2.1	Investitionsplanung	213
2.1.1	Statische Investitionsrechnungen	214
2.1.2	Dynamische Investitionsrechnungen	217
2.2	Durchführung der Investitionen	221
2.2.1	Objektbezogene Investitionen	221
2.2.2	Wirkungsbezogene Investitionen	222
2.3	Investitionskontrolle	222
3.	Zahlungsverkehr	223
3.1	Zahlungsplanung	223
3.2	Durchführung der Zahlungen	224
3.2.1	Zahlungsmittel	224
3.2.2	Zahlungsformen	225
3.3	Zahlungskontrolle	226
F.	Personalbereich	227
1.	Personalplanung	228
1.1	Individuelle Personalplanung	228
1.2	Kollektive Personalplanung	228
2.	Durchführung im Personalbereich	229
2.1	Personalbeschaffung	230
2.2	Personaleinsatz	231
2.3	Personalentlohnung	232
2.4	Personalentwicklung	236
2.5	Personalfreistellung	237
3.	Personalkontrolle	238

G. Rechnungswesen	241
1. Planung im Rechnungswesen	242
2. Durchführung im Rechnungswesen	242
2.1 Buchführung	243
2.1.1 Kontenführung	245
2.1.2 Abschlussarbeiten	247
2.2 Jahresabschluss	248
2.2.1 Bilanz	249
2.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung	250
2.2.3 Anhang/Lagebericht	252
2.3 Kostenrechnung	253
2.3.1 Begriffe	253
2.3.2 Beschäftigungsgrad	254
2.3.3 Aufbau	258
2.3.3.1 Kostenartenrechnung	259
2.3.3.2 Kostenstellenrechnung	263
2.3.3.2.1 Betriebsabrechnungsbogen	263
2.3.3.2.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	266
2.3.3.3 Kostenträgerrechnung	267
2.3.4 Systeme	270
2.3.4.1 Zeitbezogene Systeme	270
2.3.4.2 Umfangbezogene Systeme	271
2.3.4.3 Konzeptbezogene Systeme	276
3. Kontrolle im Rechnungswesen	276
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	 279
Lösungen	301
MiniLex	323
Literaturverzeichnis	363
Stichwortverzeichnis	371

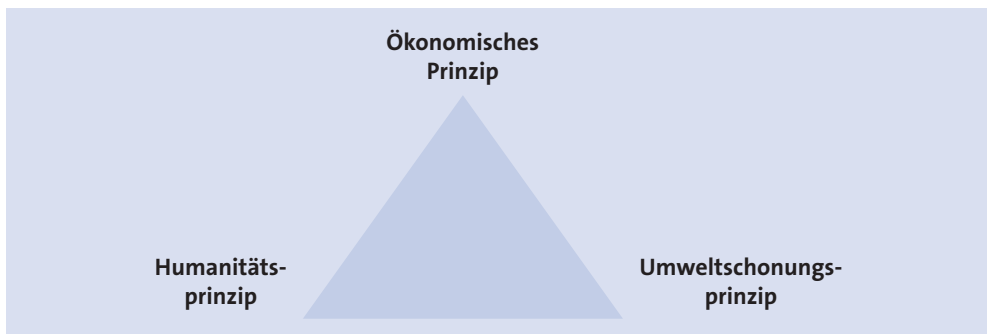
A. Grundlagen

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit den **Unternehmen**, die planmäßig organisierte Einzelwirtschaften sind. In ihnen werden Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet und verwaltet, die am Markt abgesetzt werden. Damit decken sie die **Bedürfnisse** der Käufer.

Die Bedürfnisse der Menschen sind vielfältiger Art und unterscheiden sich, d. h. jeder Mensch hat ein subjektiv anderes Mangelempfinden, das sich im Zeitablauf zu dem wandelt. Die Bedürfnisse sind praktisch **unbegrenzt**, die dafür vorhandenen Mittel aber knapp. Die Summe der Bedürfnisse, die mit Kaufkraft ausgestattet ist, stellt den **Bedarf** dar.

Das Spannungsverhältnis zwischen den Bedürfnissen und ihren Deckungsmöglichkeiten zwingt die Menschen zum **Wirtschaften**, d. h. sie müssen ihre knappen Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse zielgerecht einsetzen.

Im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Handlungen müssen die Unternehmen verschiedene Prinzipien beachten, die als **Dreieck der Betriebswirtschaftslehre** dargestellt werden können:



Die **Prinzipien** sind mit unterschiedlichen Zielsetzungen verbunden:

- Das **ökonomische Prinzip** bezieht sich auf ein möglichst günstiges Verhältnis von Output zu Input bzw. von Ertrag und Aufwand, wobei zwei **Formen** zu unterscheiden sind:

Maximalprinzip	Mit gegebenem Aufwand soll ein größtmöglicher Ertrag erzielt werden, z. B. mit 100.000 € Werbeaufwand ein höchstmöglicher Umsatz.
Minimalprinzip	Mit geringstmöglichem Aufwand soll ein bestimmter Ertrag bewirkt werden, z. B. mit möglichst wenig Geld die Anschaffung einer benötigten Maschine für die Produktion.

- Das **Humanitätsprinzip** stellt die Menschen in den Mittelpunkt des Leistungsprozesses. Ihre Erfordernisse sind hinreichend zu berücksichtigen, z. B. durch menschenge-rechte Arbeitsorganisation und humane Führung der Mitarbeiter.

- Das **Umweltschonungsprinzip** berücksichtigt die ökologischen Interessen, indem versucht wird, die Umweltbelastungen so gering wie möglich zu halten, sie zu vermindern oder zu vermeiden.

Keinem dieser Prinzipien sollte einseitig Vorrang eingeräumt werden. Es empfiehlt sich, einen vernünftigen **Ausgleich** zwischen allen drei Prinzipien anzustreben.

Als Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre werden behandelt:

Grundlagen	Betriebswirtschaftslehre
	Betriebswirtschaften
	Wirtschaftsrecht

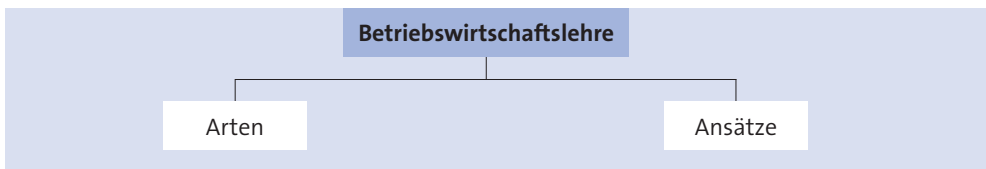
1. Betriebswirtschaftslehre

Die heutige Betriebswirtschaftslehre hat sich aus traditionellen Vorstellungen heraus entwickelt, die zunächst von rein ökonomischen Ansätzen getragen wurden. Sie versteht sich inzwischen aber als **interdisziplinäre Wissenschaft**. Deshalb bezieht sie in ihre Überlegungen nicht nur ökonomische Erkenntnisse ein, sondern auch die Ergebnisse anderer Wissenschaftsbereiche, z. B. der Rechtswissenschaft, Psychologie und Soziologie.

Als **anwendungsorientierte Lehre** gibt die Betriebswirtschaftslehre praxisbezogene Handlungsempfehlungen, die sämtliche in Unternehmen anfallende Entscheidungen betreffen, z. B. hinsichtlich deren:

Errichtung	Zielsetzung	Strukturierung	Personal-ausstattung	Leistungs-erstellung	Auflösung
Branche, Standort, Rechtsform, Gründung,...	Gewinn, Rentabilität, Marktanteile,...	Aufbau, Abteilungen, Stellen, Prozesse,...	Beschaffung, Einsatz, Führung, Freisetzung,...	Beschaffung, Produktion/Fertigung, Absatz,...	Liquidation, Insolvenz (-verfahren),...

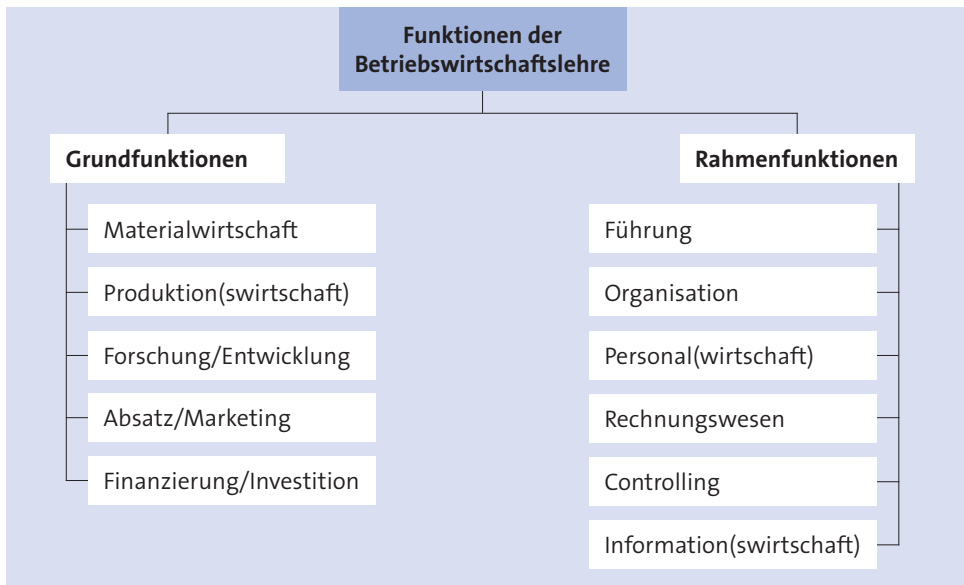
Zu unterscheiden sind in Bezug auf die Betriebswirtschaftslehre:



1.1 Arten

Die Betriebswirtschaftslehre lässt sich als selbstständige wissenschaftliche Disziplin nach unterschiedlichen Kriterien gliedern. So sind als **Gliederungen** der Betriebswirtschaftslehre insbesondere zu unterscheiden:

- ▶ Die **funktionale Gliederung** der Betriebswirtschaftslehre, die sich an den unterschiedlichen betrieblichen Prozessen orientiert, mit denen die Leistungserstellung und Leistungsverwertung unmittelbar oder mittelbar bewirkt werden:
 - **Unmittelbar** bedarf die Erstellung und Verwertung von Gütern – als **Grundfunktionen** – der Beschaffung der dafür erforderlichen Materialien, der Produktion der Erzeugnisse und des Absatzes der hergestellten Güter sowie der Bereitstellung der dafür notwendigen finanziellen Mittel.
 - Um die Leistungen des Unternehmens in geeigneter Weise erstellen und verwerten zu können, bedarf es jedoch auch lediglich **mittelbar** an diesem Prozess beteiligter Funktionen, welche die Grundfunktionen als übergreifende **Rahmenfunktionen** ergänzen, z. B. das Rechnungswesen und die Unternehmensführung.



- ▶ Die **institutionelle Gliederung** der Betriebswirtschaftslehre, die berücksichtigt, dass Unternehmen verschiedenen Branchen angehören und sich dadurch mehr oder weniger voneinander unterscheiden. Dieser Tatbestand wird im Rahmen **spezieller Betriebswirtschaftslehren** berücksichtigt, die sein können:

Spezielle Betriebswirtschaftslehre

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| ▶ Industriebetriebslehre | ▶ Touristikbetriebslehre |
| ▶ Handelsbetriebslehre | ▶ Handwerksbetriebslehre |
| ▶ Bankbetriebslehre | ▶ Landwirtschaftsbetriebslehre |
| ▶ Versicherungsbetriebslehre | ▶ Steuerlehre |
| ▶ Verkehrsbetriebslehre | ▶ (Wirtschafts)Prüfungslehre |

Den speziellen Betriebswirtschaftslehren steht die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** gegenüber, die sich auf der Grundlage der oben genannten Grund- und Rahmenfunktionen mit der Beschreibung und Erläuterung der betrieblichen Gegebenheiten beschäftigt, die allen Unternehmen gemeinsam bzw. ähnlich sind, wie auch im vorliegenden Buch.

Wie alle Wissenschaften hat auch die Betriebswirtschaftslehre die **Aufgabe**, aussagefähige Theorien bzw. Ansätze zu entwickeln, die beim Nachdenken über Probleme helfen und Zusammenhänge erklären bzw. zukünftige Ereignisse voraussagen können. Diese Aussagen sollen **anwendungsorientiert** sein und Erkenntnisse vermitteln.

1.2 Ansätze

Es gibt zahlreiche Auffassungen zur Erklärung der Betriebswirtschaftslehre. Als grundlegende Ansätze der Betriebswirtschaftslehre sollen näher beschrieben werden:

- **Produktionsfaktoransatz**
- **Entscheidungsansatz**
- **Systemansatz**
- **Prozessansatz.**

Weitere Ansätze, die nicht vertiefend dargestellt werden sollen, sind:

- Der **Führungsansatz**, der auf der Führungstheorie beruht und mehrere Führungskonzepte zusammenfasst. Das sind Konzepte, die folgende Orientierung aufweisen (*Steinle*):

Personenorientierung	Sie betrifft die Führungsbeziehungen der Führungskräfte und der geführten Mitarbeiter.
Positionsorientierung	Sie bezieht sich auf die Rollen der im Unternehmen tätigen Arbeitskräfte und die Machtverhältnisse.
Interaktionsorientierung	Bei ihr ist die Wechselwirkung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern vorrangig.
Strukturorientierung	Sie bezieht sich auf die Gestaltung der betrieblichen Aufbau-, Prozess- und Projektorganisation.
Situationsorientierung	Sie ist auf Führungssituationen und das Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umwelt gerichtet.

- Der **Ökologieansatz**, dem in den vergangenen Jahren erheblich verstärkte Bedeutung zugemessen wird. Dementsprechend ist der **Umweltschutz** als elementarer Bestandteil des betrieblichen Zielsystems anzusehen (*Strebel, Seidel/Menn*), sodass als Grundlage unternehmerischen Handels die Vereinbarkeit von ökonomischen und ökologischen Aspekten unerlässlich ist.

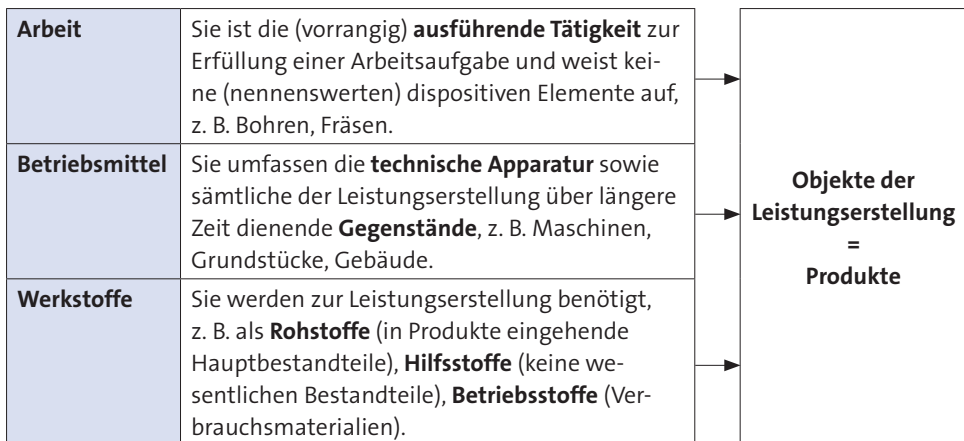
- Der **institutionenökonomische Ansatz**, der darauf gerichtet ist, Organisationen, Märkte und Rechtsnormen, die Bestandteile des Transaktionsprozesses bzw. der mehrstufigen Wertschöpfungskette von der Urproduktion bis zum Endabnehmer sind, eingehend zu analysieren.

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse wird das Unternehmen in die Lage versetzt, die **Transaktionskosten** durch geeignete Gestaltung bzw. Zuordnung der Prozesse zu **minimieren**. Dabei gewinnen insbesondere **vertragliche Maßnahmen** besondere Bedeutung, aufgrund derer Verfügungsrechte auf andere Wirtschaftssubjekte übertragen werden, z. B. im Rahmen von Fremdfertigung (*Göbel, Richter/Furubotn*).

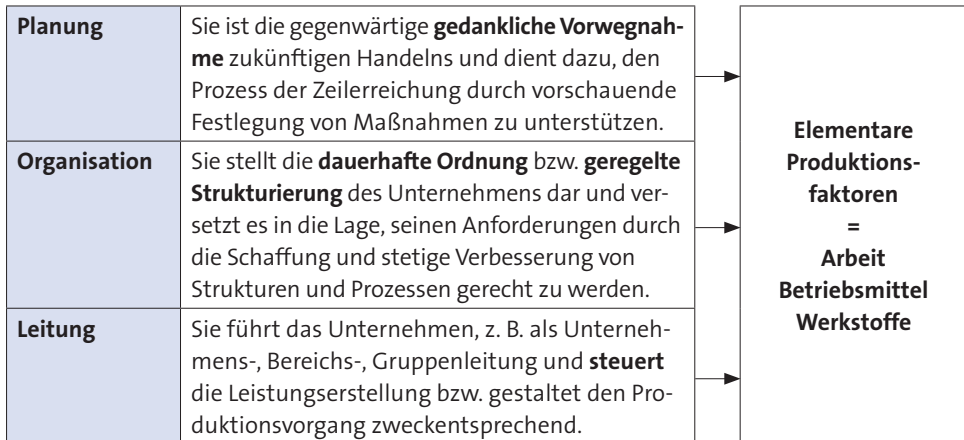
1.2.1 Produktionsfaktoransatz

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre wurde entscheidend von *Gutenberg* beeinflusst, der als erster eine anspruchsvolle, in sich geschlossene Lehre vorlegte. Sie kann als Produktionsfaktoransatz bezeichnet werden, weil die **Produktionsfaktoren** im Mittelpunkt stehen. So unterscheidet er:

- **Elementare Produktionsfaktoren**, die den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung ermöglichen, indem sie unmittelbar auf die Objekte der Leistungserstellung einwirken bzw. in diese eingehen als:



- **Dispositive Produktionsfaktoren**, welche die elementaren Produktionsfaktoren ergänzen und in geeigneter Weise kombinieren. Sie basieren (vorwiegend) auf geistiger Arbeit und dienen als gestalterische Tätigkeiten dazu festzulegen, wann/wo/wie die elementaren Produktionsfaktoren eingesetzt werden. Zu unterscheiden sind:



Das Ziel des betrieblichen Handelns besteht in der Leistungserstellung (Produktion) und der Leistungsverwertung (Absatz), die in den unterschiedlichen **Wirtschaftssystemen** vorkommen.

Dementsprechend kann als ein **Unternehmen** der spezielle Betriebstyp einer Marktwirtschaft gesehen werden. Grundsätzlich ist jedes Unternehmen ein **Betrieb**, aber nicht jeder Betrieb ist ein Unternehmen, sondern nur marktwirtschaftlich ausgerichtete Betriebe.

Als Betrieb lässt sich aber auch die **Produktionsstätte** als Teil eines Unternehmens bezeichnen, wobei ein Unternehmen über mehrere Betriebe verfügen kann.

Als **Determinanten** eines Betriebes gelten:

- **Systembezogene Tatbestände**, deren Vorhandensein, von dem zu Grunde liegenden Wirtschaftssystem abhängt, das grundsätzlich sein kann:

Marktwirtschaft	Ihre Merkmale sind: ► Erwerbswirtschaftliches Prinzip = Streben nach Gewinn ► Autonomieprinzip = Selbstständigkeit des Unternehmers ► Alleinbestimmungsprinzip = Entscheidungsfreiheit des Unternehmers.
Planwirtschaft	Sie weist als Merkmale auf: ► Plandeterminierte Leistungserstellung = Mehr-Jahrespläne ► Organprinzip = Betriebe als unselbstständige Organe ► Mitbestimmung = Beteiligung der Belegschaft am Entscheidungsprozess.

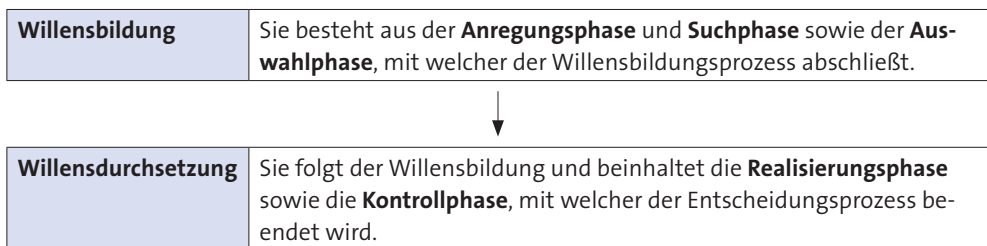
- **Systemindifferente Tatbestände**, die vom jeweiligen Wirtschaftssystem unabhängig sind, z. B. die Produktionsfaktoren, die Wirtschaftlichkeit und das finanzielle Gleichgewicht.

Aufgabe 1 > Seite 279

1.2.2 Entscheidungsansatz

Der von *Heinen* entwickelte entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre stellt die Erklärung und Gestaltung menschlicher **Entscheidungen** auf allen hierarchischen Ebenen des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung, wobei darunter **Akte der Willensbildung** und **Willensdurchsetzung** zu verstehen sind, bei denen ein Mensch sich entschließt, etwas so und nicht anders zu tun.

Mit dem Entscheidungsansatz gehen Erkenntnisse der **Sozial- und Verhaltenswissenschaften** in die Betriebswirtschaftslehre ein. Das betriebliche Geschehen ist bei ihm durch Entscheidungssubjekte und Entscheidungsobjekte geprägt, und der **Entscheidungsprozess** steht dementsprechend im Vordergrund. Er umfasst zwei **Phasen**:



In der betrieblichen Praxis ist eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen, z. B. fortwährend in den einzelnen funktionalen Bereichen des Unternehmens, aber auch als **grundlegende Entscheidungen** über die betrieblichen Systeme in Form von (*Heinen*):

- Entscheidungen über das **Zielsystem**, die Ausdruck der langfristigen geschäftspolitischen Grundsätze des Unternehmens sind
- Entscheidungen über das **Informationssystem**, die das nötige zweckorientierte Wissen regeln, das zur Aufgabenlösung erforderlich ist
- Entscheidungen über das **Sozialsystem**, welche die Beziehungen zwischen den im Unternehmen tätigen Personen bestimmen.

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre soll dazu beitragen, den Entscheidungsträgern des Unternehmens ausgewogene Hilfestellungen bei der Lösung ihrer ökonomischen Probleme zu gewähren.

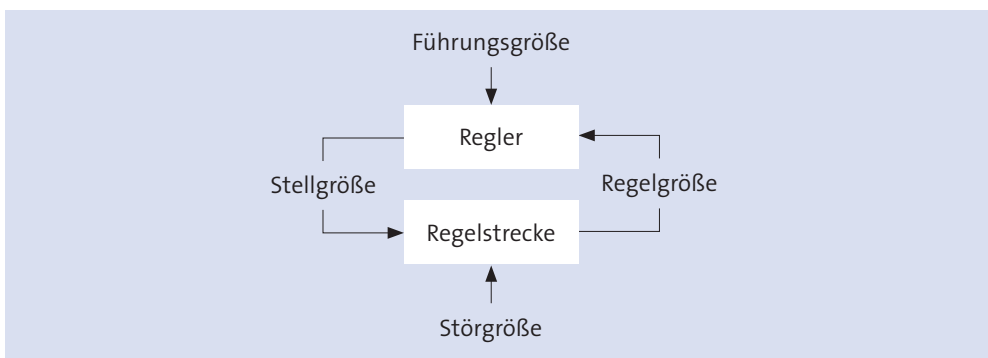
1.2.3 Systemansatz

Der von *Ulrich* entwickelte systemorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre stellt ein Konzept dar, das die Führung des Unternehmens in den Mittelpunkt rückt. Er ist eine auf der **Kybernetik** aufbauende Lehre, die ein in sich vernetztes System von Regelkreisen umfasst. Dabei wird die allgemeine **Systemtheorie** als Rahmen genutzt und auf betriebswirtschaftliche Probleme übertragen.

Die dem Systemansatz zu Grunde liegenden Regelkreise bestehen aus folgenden **Elementen**:

- ▶ der **Führungsgröße**, die den Soll-Wert bildet, der vorgegeben wird, z. B. 4 % Steigerung des Umsatzes eines Unternehmens
- ▶ der **Regelstrecke**, die das zu regelnde Wirksystem darstellt, z. B. als Steigerung des Umsatzes eines Unternehmens
- ▶ der **Störgröße**, die sich als negative Einflussgröße auf die Regelstrecke zeigt, z. B. als Preissenkung bei einem konkurrierenden Unternehmen
- ▶ der **Regelgröße**, die den gegebenen Ist-Wert darstellt, der sich aus der Realisierung des Verkaufes ergibt, z. B. als 1 % Umsatzsteigerung
- ▶ dem **Regler**, der die Regelgröße erfasst, z. B. wenn der Marketingleiter den erzielten Ist-Wert des Umsatzes ermittelt und einen Soll-Ist-Vergleich anschließt
- ▶ der **Stellgröße**, die als Maßnahme vom Marketingleiter ergriffen wird, um die Führungsgröße zu erreichen, z. B. in Form einer entsprechenden Werbemaßnahme.

Der auf den beschriebenen Elementen beruhende **Kreislaufprozess** lässt sich in folgender Weise darstellen:



Regelkreise, die miteinander vernetzt sind, gibt es auf allen Ebenen des Unternehmens und in allen Unternehmensbereichen in großer Zahl. Da beim Systemansatz das Unternehmen als **offenes System** angesehen wird, werden auch die Umwelteinflüsse berücksichtigt, mit denen sich das Unternehmen auseinanderzusetzen hat.

1.2.4 Prozessansatz

Der prozessorientierte Ansatz stellt ein aktuelles Konzept der Betriebswirtschaftslehre dar. Mit ihm werden die **Unternehmensprozesse** in den Vordergrund der Betrachtungen gestellt. Sie zeichnen sich durch komplexe Phasen aus, die zwischen externen und internen Teilnehmern des Unternehmens ablaufen.

In den letzten Jahren haben die **Prozessorganisation** und das **Prozessmanagement** in der betrieblichen Praxis zunehmende Aufmerksamkeit erfahren. Das **Reengineering** ist Ausdruck des fundamentalen Überdenkens aller betriebswirtschaftlichen Prozesse (*Hammer, Hammer/Champy*), z. B. als **Business Process Reengineering** bezeichnet (*Gaitanides, Staehle*).

Als (einzelner) **Prozess** wird eine Kette zwangsläufig aufeinander aufbauender Vorgänge verstanden, die einen definierten Beginn, definierte Elemente und ein definiertes Ende hat. Es gibt verschiedene **Arten** von Prozessen, z. B. Unternehmensprozesse als Geschäfts- und Führungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse – siehe S. 86.

Die für die Organisation von Prozessen im Unternehmen verantwortlichen Mitarbeiter haben die Aufgabe, die einzelnen Prozesse auf ihre **Effizienz** hin zu analysieren und nach **Kosteneinsparungen** zu suchen, z. B. durch:

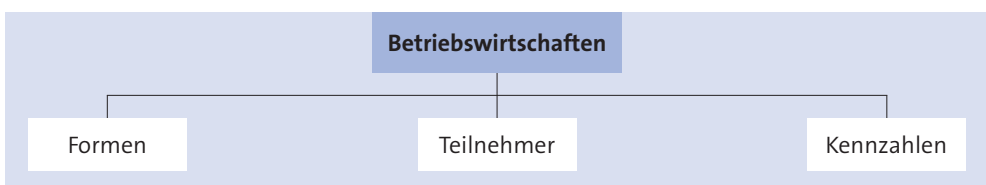
- Feststellung von Kostenminderungen
- Minimierung von Durchlaufzeiten
- Senkung von Fehlerquoten
- Reduzierung von Arbeitszeit.

Der Prozessansatz verfolgt als revolutionäre Prozessorganisation betriebswirtschaftliche Quantensprünge, die sich allerdings nicht in jedem Falle realisieren lassen (*Gaitanides*). Sein Anliegen ist, die betrieblichen **Prozesse** zu **beschleunigen** und zu **vereinfachen**, um damit zu qualitativ besseren und kostengünstigeren Ergebnissen zu gelangen.

Aufgabe 2 > Seite 279

2. Betriebswirtschaften

Betriebswirtschaften agieren als Unternehmen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft. Sie sind Ausdruck der **Unternehmenspraxis**, die ein System von Gegebenheiten der betrieblichen Wirklichkeit darstellt. In Bezug auf die Betriebswirtschaften sollen betrachtet werden:



2.1 Formen

Die Unternehmen lassen sich aus unterschiedlicher Sicht einteilen. Zu unterscheiden sind als Formen vor allem:

- ▶ **Faktorbezogene Formen**
- ▶ **Standortbezogene Formen**
- ▶ **Größenbezogene Formen**
- ▶ **Branchenbezogene Formen**
- ▶ **Rechtsformbezogene Formen.**

2.1.1 Faktorbezogene Formen

Nach dem im Unternehmen vorherrschenden **Produktionsfaktor** können genannt werden:

- ▶ **Arbeitsintensive Unternehmen**, die sich durch einen besonders hohen **Lohnkostenanteil** an den gesamten Produktionskosten auszeichnen. Er bezieht sich auf die ausführenden Arbeiten. Das sind alle Tätigkeiten, die unmittelbar mit der Leistungserstellung und Leistungsverwertung in Zusammenhang stehen, ohne dispositiver Natur zu sein.

Die ausführende Arbeit wird vielfach **arbeitsteilig** abgewickelt. Dabei erledigen die einzelnen Mitarbeiter in ständiger Wiederholung jeweils gleichartige Teilaufgaben, z. B. Bohren, Sägen. In den vergangenen Jahrzehnten wurden Konzepte entwickelt, die zu einer Verminderung der Arbeitsteilung führten und stattdessen eine Erweiterung bzw. Anreicherung der Arbeitsaufgaben bewirkten.

- ▶ **Anlageintensive Unternehmen** haben einen besonders hohen Anteil an **Betriebsmitteln**. Wesentliche Teile der Produktionskosten bestehen dementsprechend aus Abschreibungen und Zinsen. Die Entwicklung in den Unternehmen führt vielfach zu spezialisierten und automatisierten Betriebsmitteln, die – bei völliger Auslastung – Kostenvorteile mit sich bringen können, den Leistungsprozess aber unflexibler machen.
- ▶ **Materialintensive Unternehmen** weisen einen besonders hohen Anteil an **Werkstoffkosten** auf, insbesondere für Rohstoffe. Deren Verknappung und die dadurch ansteigenden Preise führen dazu, dass die Unternehmen dem **Recycling** zunehmend Beachtung schenken.

Die Unternehmen der verschiedenen Branchen versuchen dabei immer mehr, dem **Prinzip der Umweltschonung** gerecht zu werden, z. B. durch Wiederverwendung, Weiterverwendung und Wiederverwertung von Abfallstoffen.

2.1.2 Standortbezogene Formen

Der günstigste Standort ist derjenige, der dem Unternehmen den größtmöglichen **Gewinn** und damit die bestmögliche **Verzinsung** des eingesetzten Kapitals ermöglicht (*Wöhe/Döring*). Bei der Standortwahl darf indessen das Prinzip der **Umweltschonung** nicht unbeachtet bleiben, d. h. die Gewinnmaximierung hat vor der Umweltschonung keinen Vorrang.

Als **konstitutive Entscheidung** kann sich die Standortwahl z. B. auf die Ansiedlung einer Fabrik als Betriebsstätte oder den Sitz eines Stammhauses als Unternehmenssitz beziehen.

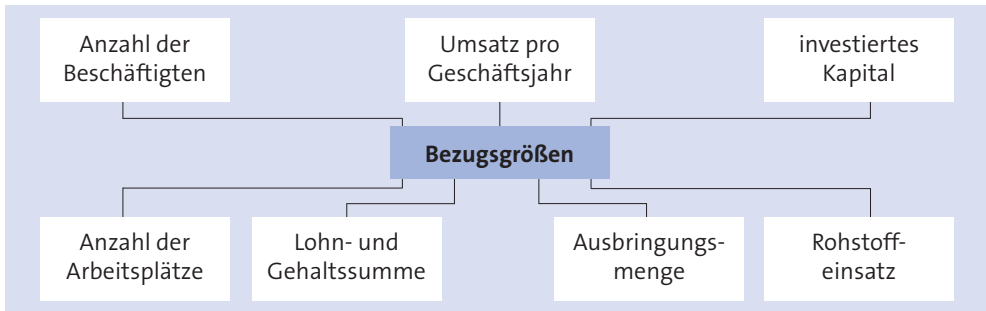
Welcher Standort eines Unternehmens vorteilhaft ist, kann sich im Einzelnen an verschiedenen **Kriterien** orientieren:

- ▶ Der **Materialorientierung**, bei der es um das Bestreben geht, die Transportkosten für die Materialien so günstig wie möglich zu gestalten. Die Orientierung am Fundort der benötigten Materialien hat früher zur Bildung großer Industriegebiete geführt. Heute sind die günstigsten **Transportkosten** entscheidend.
- ▶ Der **Arbeitsorientierung**, wobei jene Regionen für arbeitsintensive Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, die sich durch niedrige **Lohnkosten** auszeichnen. Vielfach verfügen diese Regionen aber nicht über die erforderlichen Fachkräfte. Insofern müssen nicht selten Kompromisse geschlossen werden.
- ▶ Der **Abgabenorientierung**, bei der berücksichtigt wird, dass in verschiedenen Orten oder Regionen unterschiedliche **Steuer-** und **Abgabensätze** gelten können. Dadurch lässt sich die Ansiedlung von Unternehmen an einem Ort oder in einer Region fördern bzw. die Abwanderung verhindern.
- ▶ Der **Verkehrsorientierung**, mit der angestrebt wird, dass die Transportleistungen der Unternehmen kostengünstig, rasch und sicher erfolgen. Aus Gründen einer höchstmöglichen **Transportflexibilität** kann es sich darüber hinaus anbieten, die Standorte in die Nähe von Verkehrsknotenpunkten zu legen.
- ▶ Der **Energieorientierung**, die für Unternehmen ebenfalls Bedeutung aufweisen kann. Sie hat heute aber vielfach einen geringeren Stellenwert als in der Vergangenheit, so z. B. weil Kohle durch elektrische Energie verdrängt wurde und die Entwicklung wegen des **Klimawandels** weiter intensiviert wird.
- ▶ Der **Absatzorientierung**, die vor allem für den Groß- und Einzelhandel eine entscheidende Rolle spielt. Bei Gütern des täglichen Bedarfes ist heute eine günstige **Lage** in der Innenstadt häufig nicht mehr ausschlaggebend. Zunehmend werden die **Mietkosten** bzw. die Verfügbarkeit von **Parkplätzen** entscheidend.
- ▶ Der **Umweltorientierung**, die in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Sie macht die Ansiedlung von Unternehmen in bestimmten Regionen nicht mehr bzw. nur noch unter erheblichen **Auflagen** möglich.
- ▶ Der **Landschaftsorientierung**, die für Unternehmen des Fremdenverkehrs von zentraler Bedeutung ist. Die Ansprüche an **Landschaft** und **Klima** sind beim Verbraucher in den letzten Jahren größer geworden.
- ▶ Der **Auslandsorientierung**, bei der es darum geht, dass verschiedene Staaten direkte Investitionen fördern. Außerdem besteht vor allem im Falle niedriger **Lohnkosten** für inländische Unternehmen ein besonderer Anreiz, ihren Standort ins Ausland zu verlagern.

Den oftmals niedrigen Lohnkosten und/oder günstigen Steuersätzen stehen aber nicht selten **Probleme** gegenüber, z. B. eine schwache Infrastruktur oder die mangelnde Qualifikation der Arbeitskräfte vor Ort.

2.1.3 Größenbezogene Formen

Unternehmen können auch unter dem Gesichtspunkt der Betriebsgröße unterschieden werden. Zu ihrer Messung lassen sich z. B. als **Bezugsgrößen** heranziehen:



Die Betriebsgröße kann durch eine einzelne oder auch durch mehrere Bezugsgrößen gemeinschaftlich bestimmt werden. Nach ihrer Größe werden **Großbetriebe**, **Mittelbetriebe** und **Kleinbetriebe** unterschieden. Dazu gibt es:

- In **§ 267 HGB** die Bestimmung der Betriebsgrößen nach der Zahl der Beschäftigten, der Bilanzsumme und der Höhe des Umsatzes, wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich ist:

Grenzen	Kleinstbetrieb	Kleinbetrieb	Mittelgroßer Betrieb	Großbetrieb
Bilanzsumme	≤ 350.000 €	6.000.000 €	20.000.000 €	> 20.000.000 €
Umsatzerlöse ¹	≤ 700.000 €	12.000.000 €	40.000.000 €	> 40.000.000 €
Arbeitnehmer ²	≤ 10	50	250	> 250

Für die Zuordnung zur jeweiligen Größe des Unternehmens müssen mindestens **zwei** der obigen **Merkmale** erfüllt sein.

- Die **Definition der Europäischen Kommission** bezüglich der Unterscheidung von **KMU** (Klein- und Mittelunternehmen), z. B. um Kleinstunternehmen zu fördern, den Kapitalzugang zu verbessern, Innovation zu fördern und den Zugang zu Forschung und Entwicklung voranzubringen.

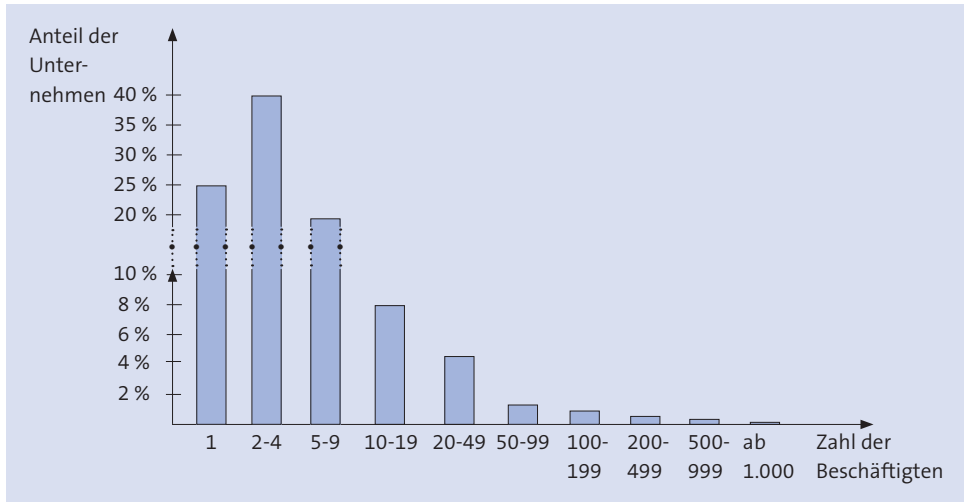
Für die Einordnung sind **zwei Kriterien** maßgeblich:

Größenklasse	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz <i>oder</i> Jahresbilanzsumme	
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €

¹ 12 Monate vor Abschlusstag

² Anzahl im Jahresdurchschnitt

- Nach **Beschäftigungs-Größenklassen** lassen sich unterscheiden:



Es ist festzustellen, dass über 85 % deutscher Unternehmen nur 1 - 9 Beschäftigte haben, dagegen lediglich 0,06 % der Unternehmen 1.000 Beschäftigte und mehr aufweisen.

2.1.4 Branchenbezogene Formen

Die Unternehmen lassen sich nach unterschiedlichen **Wirtschaftszweigen** – und den damit von ihnen jeweils erstellten Leistungen – unterteilen in:

- **Sachleistungsunternehmen**, die sich z. B. mit der Rohstoff- bzw. Materialgewinnung oder der Veredlung und Herstellung von Gütern befassen, also **Sachgütern** bzw. **materiellen Gütern**, die sein können:
- **Produktionsgüter**, die **Unternehmen** zur Herstellung neuer Wirtschaftsgüter dienen und auch als **Investitionsgüter** bezeichnet werden. Sie stellen dar:

Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter
► mehrfach nutzbar ► langlebig ► z. B. Maschinen, Anlagen	► einmal nutzbar ► kurzlebig ► z. B. Rohstoffe, Schmierstoffe

- **Konsumgüter**, die von **Verbrauchern** unmittelbar zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse verwendet werden. Wie zuvor lassen sie sich unterteilen in:

Gebrauchsgüter	Verbrauchsgüter
► mehrfach nutzbar ► langlebig ► z. B. Staubsauger, Fernseher	► einmal nutzbar ► kurzlebig ► z. B. Reinigungs-, Nahrungsmittel

Mit Sachleistungsunternehmen, die industrielle Unternehmen darstellen, befasst sich die **Industriebetriebslehre**.

- **Dienstleistungsunternehmen**, die Leistungen in Form von Dienstleistungen bzw. Diensten bereitstellen. Als **Dienstleistungen** lassen sich grundsätzlich unterscheiden:

Dienstleistungen ohne Sachleistungsbezug	Sachleistungsergänzende Dienstleistungen
► Unternehmensberatung ► Finanzberatung ► Steuerberatung ► Personalberatung ► ...	► vor Sachleistung erbracht z. B. Problemlösungsberatung ► mit Sachleistung erbracht z. B. Installation, Einweisung ► nach Dienstleistung erbracht z. B. Inspektion, Reparatur

Zu Dienstleistungsunternehmen zählen:

Handelsunternehmen	Sie fertigen selbst keine Produkte, sondern nehmen ausschließlich die Aufgabe der Distribution der angebotenen Güter wahr. Sie werden in der Handelsbetriebslehre behandelt.
Bankunternehmen	Sie nehmen unter anderem Finanzmittel der Sparer auf und sind damit in der Lage, Kredite zu vergeben. Mit ihnen setzt sich die Bankbetriebslehre auseinander.
Verkehrsunternehmen	Sie sind im Luft-, Schienen-, Wasser- und Straßenverkehr tätig, z. B. als Personentransportunternehmen, Speditionen, Luftfahrtgesellschaften. Mit ihnen beschäftigt sich die Verkehrsbetriebslehre .
Versicherungsunternehmen	Sie beschäftigen sich mit der Deckung von Schäden oder Vermögensbedarfen, die durch bestimmte Ereignisse hervorgerufen werden. Sie sind Gegenstand der Versicherungsbetriebslehre .
Sonstige Dienstleistungsunternehmen	Sie sind z. B. als Hotelunternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Steuerberaterbetriebe tätig.

Die Erfassung der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen kann Zwecken der Marktbeobachtung dienen, z. B. in Form von Angaben über den Umsatz und die Güter- bzw. Dienstleistungsproduktion dieser Unternehmen.

2.1.5 Rechtsformbezogene Formen

Die Unternehmen werden auch durch ihre jeweilige Rechtsform unterschieden. Sie können sein:

- **Einzelunternehmen** als Gewerbebetrieb, die von **einer Person** betrieben werden. Der Inhaber eines Einzelunternehmens ist Eigentümer bzw. Unternehmer. Er führt das Unternehmen selbstständig und eigenverantwortlich.
- **Personengesellschaften** als Unternehmen, die keine Rechtsfähigkeit besitzen und deren Gesellschafter in den meisten Fällen natürliche Personen sind. Sie haben **mindestens zwei Gesellschafter**.

Rechtsformen können sein:

- Offene Handelsgesellschaft
 - Kommanditgesellschaft
 - Stille Gesellschaft
 - Gesellschaft des bürgerlichen Rechts.
 - **Kapitalgesellschaften** als Unternehmen, die **rechtsfähig** sind, also eine eigene Rechtsperson aufweisen und somit Träger von Rechten und Pflichten. Sie verfügen über ein festes Nominalkapital als eigenes Vermögen.
- Als **Rechtsformen** gibt es:
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 - Haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft
 - Aktiengesellschaft
 - Kommanditgesellschaft.
- **Genossenschaften**, welche als juristische Personen von mehreren Mitgliedern (Genossen) betrieben werden, und einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen, wofür sie sich des gemeinsamen Geschäftsbetriebs bedienen.
 - **Vereine**, die als nicht-rechtsfähige Vereine Gesellschaften des bürgerlichen Rechts oder rechtsfähige Vereine juristische Personen sind, die einem wirtschaftlichen oder ideellen Zweck dienen.
 - **Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit**, die als juristische Personen in der Versicherungswirtschaft zu finden sind, wobei ihre Versicherungsnehmer auch Mitglieder des Unternehmens sind.

Die Rechtsformen werden in Kapitel B. ausführlich dargestellt. Auf öffentliche Unternehmen und private Haushalte soll nicht eingegangen werden.

2.2 Teilnehmer

Als Teilnehmer am Unternehmensgeschehen können **Personen** oder **Institutionen** bezeichnet werden, die im Unternehmen selbst agieren oder der betrieblichen Umwelt zuzuordnen sind. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Anspruchsgruppen **unterschiedliche Interessen** verfolgen, als:

- **interne Teilnehmer**
- **externe Teilnehmer.**

Aber nicht nur interne Teilnehmer einerseits und externe Teilnehmer andererseits weisen voneinander abweichende Interessen auf, auch innerhalb der beiden Gruppierungen ist dies festzustellen.

2.2.1 Interne Teilnehmer

Als interne Teilnehmer am Unternehmensgeschehen lassen sich nennen:

- ▶ **Kapitalgeber**, die den Unternehmen das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen, z. B. als Eigentümer, Aktionäre bzw. Gesellschafter
- ▶ **Top Manager**, die als Vorstände oder Geschäftsführer die Aufgabe haben, die Unternehmen insgesamt zu führen, d. h. sie zielgerichtet zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln
- ▶ **Aufsichtsräte**, welche die Interessen der Eigenkapitalgeber gegenüber der Unternehmensleitung wahrzunehmen und Kontrollaufgaben zu erfüllen haben
- ▶ **Vorgesetzte**, denen die Aufgabe – z. B. als Bereichsleiter, Abteilungsleiter oder Gruppenleiter – zukommt, die ihnen unterstellten Mitarbeiter so zu führen, dass diese erfolgreich und motiviert arbeiten
- ▶ **Mitarbeiter**, die als Arbeitnehmer von Unternehmen an die Weisungen ihrer Vorgesetzten gebunden sind, d. h. deren Entscheidungen im Rahmen des Betriebsgeschehens umsetzen
- ▶ **Betriebsräte**, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz die zuständigen Vertretungsorgane der Arbeitnehmer sind und deren Interessen wahrnehmen.

2.2.2 Externe Teilnehmer

Zu den externen Teilnehmern am Unternehmensgeschehen zählen:

- ▶ **Kunden**, welche die Dienstleistungen der Unternehmen nutzen und als Haushalte oder Unternehmen die angebotenen Produkte kaufen
- ▶ **Lieferanten**, die den Unternehmen die benötigten Werkstoffe, Betriebsmittel und Dienstleistungen im In- und Ausland verkaufen
- ▶ **Konkurrenten**, die sich ebenfalls um die Kunden des Unternehmens bemühen und mit dem Unternehmen im Wettbewerb stehen
- ▶ **Kreditinstitute**, die z. B. als Banken den Unternehmen benötigtes Fremdkapital zum Zwecke der Finanzierung zur Verfügung stellen
- ▶ **Gläubiger**, die z. B. als Geschäftspartner oder Behörden einen Anspruch auf Erfüllung ihrer Forderungen an das Unternehmen haben
- ▶ **Schuldner**, die z. B. als belieferte Firmen ihre Verbindlichkeiten gegenüber dem liefernden Unternehmen vertragsgerecht zu begleichen haben.

Außerdem lassen sich z. B. noch Absatzmittler, Verbände, Behörden und die interessierte Öffentlichkeit als externe Teilnehmer nennen.

Aufgabe 3 > Seite 279

2.3 Kennzahlen

Kennzahlen haben im Unternehmen einen hohen Stellenwert. Sie dienen der Unternehmensleitung dazu, rasch einen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Im Rahmen der **Unternehmensanalyse** gewonnene Kennzahlen sind Ausgangspunkte für die Steuerung des Unternehmens.

Es sollen unterschieden werden – siehe ausführlich *Olfert*:

- **Wirtschaftlichkeit**
- **Produktivität**
- **Rentabilität**
- **Liquidität.**

2.3.1 Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit zeigt, inwieweit eine Tätigkeit dem **Wirtschaftlichkeitsprinzip** genügt. Zu ihrer **Berechnung** bedient sich die betriebliche Praxis vielfach folgender Formeln:

$$\text{(Ertrags-) Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$$

$$\text{(Leistungs-) Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

Die Wirtschaftlichkeit ist bei beiden Formeln umso höher, je größer der Wert des sich ergebenden Quotienten ist.

Beispiel

Ein Pkw-Hersteller erwirtschaftet Erträge von 75,9 Mrd. €. Seine Ist-Kosten liegen bei 74,2 Mrd. € und die Soll-Kosten bei 72,9 Mrd. €. Die gesamten Aufwendungen haben eine Höhe von 75,1 Mrd. €. Daraus ergibt sich:

$$\text{(Ertrags-) Wirtschaftlichkeit} = \frac{75,9}{75,1} = \mathbf{1,01}$$

Das Ergebnis zeigt, dass die Erträge größer sind als die Aufwendungen. Je höher das Ergebnis ausfällt, desto wirtschaftlicher arbeitet das Unternehmen.

Nachteilig bei dieser Berechnung ist, dass es sich um bewertete Größen handelt, die zueinander in Beziehung gesetzt werden. Bei Veränderungen der Beschaffungspreise von Produktionsfaktoren und/oder der Absatzpreise verändert sich somit auch die Wirtschaftlichkeit.

Zweckmäßiger erscheint deshalb die folgende Berechnung, wenngleich auch hier auf mögliche Preisschwankungen zu achten ist:

$$\frac{\text{(Kosten-) Wirtschaftlichkeit}}{1} = \frac{\text{Sollkosten}}{\text{Istkosten}}$$

Die Wirtschaftlichkeit liegt – wie zuvor schon – umso höher, je größer der Wert des Quotienten wird.

Beispiel

Die Berechnung der Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Soll- und Istkosten ergibt unter Verwendung der Daten aus obigem Beispiel:

$$\frac{\text{(Kosten-) Wirtschaftlichkeit}}{1} = \frac{72,9}{74,2} = \mathbf{0,98}$$

Die Ist-Kosten waren um 1,3 Mrd. € höher als es das Budget vorsah. Es wurde demnach nicht wirtschaftlich gearbeitet.

Anstelle einer wertbezogenen Berechnung ist es auch möglich, die Wirtschaftlichkeit **mengenbezogen** zu ermitteln. Dabei wird das Verhältnis des mengenmäßigen Ertrages (Stück, kg usw.) dem mengenmäßigen Einsatz (z. B. Arbeitsstunden, Betriebsmittel- und Werkstoffeinheiten) von Produktionsfaktoren gegenübergestellt. Sie wird auch als **technische Wirtschaftlichkeit** bezeichnet und entspricht der Produktivität.

2.3.2 Produktivität

Die Produktivität ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl für die mengenmäßige **Ergiebigkeit** der Kombination der Produktionsfaktoren. Sie ergibt sich grundsätzlich in folgender Weise:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Mengenergebnis der Faktorkombination}}{\text{Faktoreinsatzmengen}}$$

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Die Produktivität als **einzelne Maßzahl** ermöglicht keine Aussagen. Erst durch den Vergleich mit anderen Produktivitäten, z. B. ähnlich strukturierter Unternehmen oder früherer Perioden, ist diese Kennzahl für die Unternehmensführung nutzbar.

Da dem Produktionsprozess viele Leistungsarten zu Grunde liegen, ist es erforderlich, **Teilproduktivitäten** zu ermitteln, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Das sind z. B.:

$$\text{Materialproduktivität} = \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Materialeinsatz}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Arbeitsstunden oder Beschäftigungszahl}}$$

$$\text{Betriebsmittelproduktivität} = \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden oder Maschinenzahl}}$$

Die jeweilige Produktivität ist also umso höher, je größer der Output bzw. je geringer der Input ist.

Beispiel

Ein Pkw-Hersteller stellt mit 270.000 Beschäftigten 3 Mio. Kraftwagen her. Dementsprechend liegt seine Arbeitsproduktivität bei:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{3.000.000}{270.000} = \mathbf{11,1}$$

Ein Konkurrenzunternehmen produziert nur 890.000 Pkw mit einer Beschäftigtenzahl von 45.000 Mitarbeitern. Die Arbeitsproduktivität beträgt:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{890.000}{45.000} = \mathbf{19,8}$$

Damit ist die Arbeitsproduktivität des Konkurrenten deutlich höher.

Aufgabe 4 > Seite 279

2.3.3 Rentabilität

Die Rentabilität zeigt das Verhältnis des **Erfolges** einer Periode (als Gewinn oder Verlust) zu anderen Größen, z. B. dem Umsatz oder Kapital. Dementsprechend ist sie berechenbar als:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Erfolg} + \text{verrechnete Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Beispiel

Eine Aktiengesellschaft hat ein Eigenkapital von 300.000 € und ein Fremdkapital von 450.000 €. Es wurden ein Umsatz von 720.000 € und ein Gewinn von 35.000 € erwirtschaftet. Dementsprechend beträgt die Umsatzrentabilität:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{35.000}{720.000} \cdot 100 = \mathbf{4,86 \%}$$

Als **einzelne Maßzahl** führt die Rentabilität als Kennzahl zu keiner Aussage. Erst durch den **Vergleich mit anderen Rentabilitäten**, z. B. von ähnlich strukturierten Unternehmen oder aus früheren Perioden, ist sie für die Führung eines Unternehmens bedeutsam.

Die zuvor beschriebenen Kennzahlen stehen in **Verbindung** zueinander. Eine gute Wirtschaftlichkeit oder Produktivität lässt aber nicht darauf schließen, dass auch die Rentabilität positiv zu beurteilen ist. Das kann der Fall sein, wenn unter günstigen Bedingungen produzierte Erzeugnisse am Markt nicht absetzbar sind.

Beispiel

Ein Fertigungsunternehmen hat in einer Periode eine gute Kosten-Wirtschaftlichkeit erzielt, weil die Ist-Kosten erheblich unter den Sollkosten lagen. Leider ist in dieser Periode der Umsatz um 30 % gefallen, sodass der zurückgehende Erfolg zu einer Senkung der Umsatzrentabilität führte.

2.3.4 Liquidität

Die Liquidität stellt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens dar. Sie ist für die Erhaltung des Unternehmens **lebensnotwendig**, d. h. ist sie nicht gegeben, gilt dies als Grund für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Obgleich Liquidität eigentlich entweder vorhanden oder nicht vorhanden ist, erfolgt vielfach eine **graduelle Einstufung** der Liquidität als:

- ▶ **Überliquidität**, wenn das Unternehmen über mehr Zahlungsmittel verfügt, als voraussichtlich für zu leistende Auszahlungen benötigt werden
- ▶ **Unterliquidität**, die durch eine zwar gegebene, aber dennoch eingeschränkte Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gekennzeichnet ist.
- ▶ **optimale Liquidität**, die eine gewinn- oder rentabilitätsmaximale Zahlungsbereitschaft aufzeigt

Die Liquidität kann nach ihrem **bilanziellen Bezug** sein:

- ▶ **Absolute Liquidität**, die eine Eigenschaft von Vermögensteilen ist, als Zahlungsmittel verwendet oder in Zahlungsmittel umgewandelt zu werden. Sie betrifft nur die Aktiv-Seite der Bilanz und beschreibt eher die **Liquidierbarkeit** der Vermögensgegenstände, die nicht geeignet ist, den Bestand des Unternehmens zu sichern.
- ▶ **Relative Liquidität**, die sich auch auf die Passiv-Seite der Bilanz bezieht. Sie kann zeitpunkt- oder zeitraumbezogen gesehen werden, weshalb zu unterscheiden sind:

Statische Liquidität

Sie beschreibt als **kurzfristige** Kennzahl das Verhältnis zwischen Teilen des Umlaufvermögens und kurzfristigen Verbindlichkeiten:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Gesamtes Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Die Liquidität 1. Grades wird auch als **Barliquidität** bezeichnet. Bei der Liquidität 2. Grades handelt es sich um eine **Liquidität auf kurze Sicht**, da der Zahlungsmittelbestand um kurzfristige Forderungen ergänzt wird. Die Liquidität 3. Grades stellt die **Liquidität auf mittlere Sicht** dar, denn es werden zusätzlich auch noch Vorräte einbezogen.

Langfristig können vor allem Eigenkapital, langfristiges Fremdkapital und Anlagevermögen zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Statische Liquidität	Die statische Liquidität ist lediglich zeitpunktbezogen und bilanzorientiert , weshalb der Bestand des Unternehmens mit ihr nicht gesichert werden kann.
Dynamische Liquidität	Das ist die Fähigkeit des Unternehmens, die zu einem Zeitpunkt zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können. Sie wird durch ein geeignetes Finanzmanagement erreicht und ist zeitraumbezogen im Stande, den Erhalt des Unternehmens zu sichern.

Das Finanzmanagement hat darauf zu achten, dass sich das Unternehmen im finanziellen Gleichgewicht befindet. **Störgrößen** der Liquidität sind z. B.:

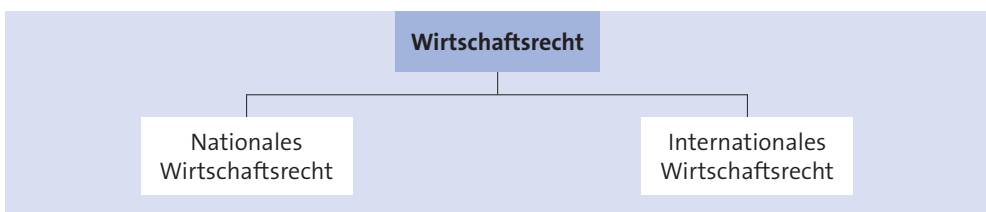
- ▶ Beschaffungsprobleme, z. B. bei den Werkstoffen
- ▶ Fertigungsprobleme, z. B. Störungen im Fertigungsprozess
- ▶ Absatzprobleme, z. B. unerwartete Absatzrückgänge
- ▶ Finanzierungsprobleme, z. B. Zahlungsausfälle, gekündigte Kredite.

Wird ein Unternehmen **illiquide**, weist es also keine Zahlungsfähigkeit mehr auf, ist von einer Unternehmenskrise zu sprechen.

Aufgabe 5 > Seite 280

3. Wirtschaftsrecht

Die unternehmenspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten sind durch vielfältige Rechtsvorschriften geregelt bzw. begrenzt, die beachtet werden müssen. Für das Unternehmen sind folgende **Rechtsgrundlagen** bedeutsam:



3.1 Nationales Wirtschaftsrecht

Das nationale Wirtschaftsrecht umfasst alle Grundsätze über die selbstständige Erwerbstätigkeit in Deutschland und alle Rechtsnormen, die das Verhalten von in Deutschland tätigen Unternehmen betreffen. Bedeutsame **Grundlagen** sind (Brox u. a., Boesche, Bornhofen, Rose, Larenz/Wolf, Palandt, Steckler):

- ▶ **Bürgerliches Recht**
- ▶ **Handelsrecht**